Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 9470778
Centre d'intérêt: 870

Asselin, Jean.

La formation de la main-d'oeuvre : une relation client-fournisseur : la vision de l'établissement de formation : communication / présenté[e] par Jean Asselin. -- [Québec] : Cégep François-Xavier-Garneau, [1991].
19 f. ; 28 cm.

Titre de la couv. En tête du titre: 27e congrès annuel de l'Association canadienne de la formation professionnelle.

Vedette(s)-secondaire(s): Collège François-Xavier-Garneau * Association canadienne de la formation professionnelle. Congrès (27e : 1991 : Province de Québec)

Descripteur(s): Formation professionnelle * Main-d'oeuvre * Emploi * Rôle de l'école * Relations école-entreprise

Identificateur(s) de sujet: Partenariat

Réflexions d'un représentant du monde de la formation sur le défi que représente la formation professionnelle de la main-d'oeuvre et sur la nécessaire collaboration de l'Etat, de l'école et de l'entreprise à cet effet. Trois aspects sont abordés: les dimensions de formation et d'emploi traitées sous l'angle du rôle et des responsabilités de l'école; les relations école-entreprise analysées sous l'angle des besoins, ouvertures et limites de l'établissement de formation; certaines pistes de rapprochement école-entreprise qui pouraient conduire à des partenariats organisés.

Type de document:

94-70778

27e CONGRÈS ANNUEL

DE L'ASSOCIATION CANADIENNE

DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

COMMUNICATION

LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE:

UNE RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

LA VISION DE L'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION

Présenté par Jean Asselin, directeur général,
Collège François-Xavier-Garneau

Le vendredi 27 septembre 1991

PRÉSENTATION

Au moment où furent lancées les invitations à présenter des communications à cet important congrès sur la formation professionnelle dont le thème est centré sur «la formation d'une main-d'oeuvre qualifiée: un défi partagé par les entreprises et l'État», l'occasion paraissait tout à fait appropriée de profiter de cette tribune pour livrer un certain nombre de réflexions qui se dégagent d'une expérience personnelle reçue dans le monde de l'enseignement et de la formation en milieux universitaire et collégial.

D'entrée de jeu, je me dois d'attirer l'attention et d'insister sur le fait que les propos présentés dans cette communication ne se veulent pas le reflet de «la vision de l'établissement de formation». Il s'agit plutôt d'une vision, parmi d'autres certes, qui résulte d'observations, d'expériences de terrain, de lectures, de réactions du milieu du travail, en somme d'une synthèse d'intentions et d'actions qui ont été menées avec plus ou moins de succès, tant par des établissements de formation que par diverses organisations du monde du travail. Et ces organisations réfèrent tout autant à l'État qu'aux entreprises et aux organismes voués à la promotion du développement de la main-d'oeuvre.

Lorsqu'on se penche un tant soit peu sur la problématique de la formation professionnelle, on se rend vite compte que tous, à savoir l'État (gouvernements, ministères), l'École (universités, collèges, commissions scolaires) et l'Entreprise (firmes, compagnies, sociétés), partagent la même grande préoccupation. Celle d'avoir une main-d'oeuvre certes active et qualifiée mais aussi et surtout adaptée aux besoins du marché du travail et adaptable aux changements qu'il véhicule.

Cette préoccupation se légitime aisément si l'on considère que la main-d'oeuvre constitue le tissu d'une société qui cherche à se développer et la force vive d'une économie qui se veut compétitive. Toutefois, cette préoccupation représente un excellent dénominateur commun pour revoir les stratégies, les programmes ou encore les plans d'actions par l'un ou l'autre ou l'ensemble des 3E (État, École,Entreprise) pour se rendre compte du chemin parcouru et pour envisager éventuellement des formes et des modes de collaboration et de concertation. L'objectif étant de rendre harmonieuses et complémentaires les relations

«d'affaires» entre les 3E et d'éviter en conséquence de tomber dans le piège ou de laisser croire au triangle... impossible.

Il faut plus que de la bonne volonté, plus que des gestes posés en toute bonne foi par chacun des 3E qui mobilisent énergie, temps et argent; il faut que les 3E définissent, circonscrivent et s'inscrivent comme partenaires, dans un projet collectif et fassent de «la formation professionnelle de la main-d'oeuvre» un projet de société.

Seront donc abordés, dans la présente communication, les aspects suivants vus à travers la lunette d'un représentant du monde de la formation. Dans un premier temps, les dimensions de **formation et d'emploi** seront traitées sous l'angle du rôle et des responsabilités de l'établissement de formation (École). Par la suite, les relations entre l'**École** et l'**Entreprise** seront abordées notamment sous l'angle des besoins que ressent l'établissement de formation, les ouvertures qu'il présente et enfin, les limites qu'il vit et rencontre. La dernière partie fera pour sa part ressortir un certain nombre de **pistes** de rapprochement qui pourraient conduire à des partenariats organisés.

LA FORMATION ET L'EMPLOI

Par essence même, l'École est un établissement de formation reconnue comme tel, la mission de formation qui lui est conférée la rend responsable d'un long processus d'acquisition de connaissances et de développement d'habiletés, processus qui se déroule et se vit à travers les divers ordres d'enseignement (primaire et secondaire, collégial, universitaire).

Chargé de cette lourde responsabilité, en raison précisément de son imputabilité, l'établissement de formation a le double rôle d'actualiser sa mission en se donnant les meilleures conditions possibles pour y parvenir et de répondre le plus adéquatement possible aux besoins de la société.

Cela dit, tout n'est pas définitivement acquis à un moment donné ou à un autre. En effet, l'évolution de la pensée, des disciplines et des communications pose aux établissements de formation le difficile problème de la mise à jour et du renouvellement des connaissances des ressources d'enseignement

(communément appelées professeurs ou enseignants et programmes de formation).

La formation est donc ressentie par l'établissement d'enseignement non pas comme quelque chose d'immuable, mais plutôt comme un actif dont il faut améliorer le rendement. C'est ainsi que la responsabilité de former des individus (connaissances et habiletés) représente aussi pour l'établissement de formation une responsabilité sociale. Envisagée aussi dans ce sens, la responsabilité de formation prend encore plus de poids. Faut-il le reconnaître: c'est l'École qui forme le citoyen et qui a à le rendre apte à fonctionner dans la société et à contribuer à son développement.

Responsabilité éducative (formation) et responsabilité sociale (citoyen) s'allient dans un tout qui commande à l'École de faire partie intégrante de son milieu et d'y exercer une présence active. L'École ne fonctionne ni ne se développe en vase clos. Comme microcosme de la société dans laquelle elle évolue, elle influence son environnement tant par les responsabilités qu'elle exerce que par les rôles qu'elle joue, et elle est aussi influencée par son environnement. L'École vibre aux mouvements de société, aux technologies de communication, à la libéralisation des échanges et elle doit s'y adapter et les incorporer dans son propre processus de fonctionnement et de développement.

Le Tableau 1 reproduit de façon simplifiée et schématique, le processus de formation qui va du primaire à l'université. Il vise essentiellement à énoncer les grandes caractéristiques concernant la nature de la formation, les types de formation et les débouchés au marché du travail pour chacun des niveaux d'enseignement et de formation. Le but de la présentation de ce Tableau vise aussi à mieux faire comprendre les différences entre ces niveaux et ce qui les distingue. Il ne veut cependant pas être l'occasion d'une polémique sur les concepts ou les caractéristiques qui y apparaissent. Et faut-il le dire: le Tableau 1 n'engage que la responsabilité de son concepteur.

Se dégage entre autres de ce Tableau, une responsabilité de formation professionnelle qui incombe aux trois (3) niveaux d'enseignement et de formation que sont le secondaire, le collégial et l'universitaire. Pour chacun d'eux, l'on remarque aussi que la formation professionnelle dispensée conduit au marché du

travail, donc à l'occupation d'emplois (de métiers pour le niveau secondaire; de techniciens pour le niveau collégial; et de professionnels - baccalauréat, maîtrise, doctorat- pour le niveau universitaire).

Tous ces types de débouchés rejoignent donc une multitude d'emplois et à cet égard, l'emploi constitue la finalité de la formation professionnelle donnée à travers des programmes spécifiques dispensés par l'établissement de formation. Et l'emploi est l'apanage de l'Entreprise qui voit à le définir et à le particulariser sous des dénominations de fonctions de travail, de postes de travail, de tâches, etc. Aussi lui revient-elle de déterminer ses propres besoins en termes d'exigences, de qualifications requises et de compétences (qualités, habiletés, aptitudes, etc).

L'Entreprise dispose de plusieurs moyens pour obtenir les meilleurs ressources humaines possibles qui correspondent à ses besoins notamment ceux liés au rendement et à la productivité (c'est-à-dire à l'accomplissement du travail et à la façon de s'en acquitter). Ces moyens pour l'essentiel tiennent:

- au recrutement de nouvelles ressources;
- à l'entraînement de ressources acquises (training, formation sur «le tas», etc.) et
- à la formation de ressources en place (formation en établissement, formation sur mesure, etc.).

Déjà l'Entreprise qui vit au rythme de la compétition farouche, du développement technologique, de la mouvance des marchés doit très rapidement s'ajuster et se modeler aux courants de l'économie. Ainsi en est-il de l'ensemble de ses ressources qui doivent également subir ces mutations et être prêtes à les vivre. Sont-elles préparées ou ont-elles en elles ce qu'il faut pour s'adapter par elles-mêmes à ces mutations que vit l'Entreprise ? Voilà la question qu'elle est en droit de se poser à juste titre: car, il en va de son existence, de son développement ou encore de sa survie.

En mettant maintenant en relief l'École et l'Entreprise, on peut s'apercevoir que leurs préoccupations respectives se rejoignent du moins en principe:

École: Former des ressources utiles et aptes à assumer des fonctions sur le marché du travail.

Entreprise: Utiliser des ressources formées et préparées adéquatement à ses besoins.

Dans les faits cependant, il ne semble pas y avoir pleine satisfaction et pleine rencontre des attentes qui se dégagent de ces préoccupations. Que cela tienne de perceptions ou de réalités, il y a néanmoins des malaises, des insatisfactions et des mécontentements qui sont exprimés, et ce autant par l'École que par l'Entreprise.

Sans chercher pour le moment à distinguer l'origine des problèmes et encore moins à mettre en accusation l'un ou l'autre des 3E, il y a tout de même deux grands problèmes auxquels nous sommes tous confrontés: c'est d'abord celui de la cohérence entre l'offre (École) et la demande (Entreprise) et ensuite celui de la valorisation de la formation professionnelle surtout aux niveaux secondaire et collégial.

Au plan de la cohérence, on dénote chez l'Entreprise un certain sentiment de mécontentement à l'effet que la formation professionnelle ne correspond pas suffisamment à ses besoins et que les systèmes d'enseignement ne répondent pas adéquatement aux besoins nouveaux du marché du travail. Il semble donc y avoir un certain malaise puisque l'École de son côté, et plus particulièrement les établissements de formation cherchent constamment, avec les moyens dont ils disposent, à articuler et à ajuster le plus possible leurs programmes d'enseignement aux réalités et aux besoins du marché du travail.

Pour sa part, l'École fait valoir qu'il n'est pas toujours facile d'avoir une expression juste et claire des besoins de l'Entreprise non pas seulement les besoins actuels mais aussi ceux qu'elle perçoit et pressent dans un avenir prévisible. Encore faut-il que l'Entreprise puisse les identifier si tant est qu'elle est en mesure de les percevoir et de les présenter le plus justement possible.

L'expression des besoins est donc capitale pour l'École afin que cette dernière puisse en tenir compte dans ses processus d'évaluation et de création de pro-

grammes par des révisions et des modifications appropriées. Ces dernières étant faites pour rendre plus conformes les programmes aux nouvelles réalités sociales.

Dans ce contexte, le problème de la cohérence se situerait à deux niveaux. Ce serait dans un premier temps un problème dit de niveau externe où il n'y a pas un véritable arrimage et une réelle concordance entre ce que **veut obtenir** l'Entreprise et ce que **peut fournir** l'École.

L'un a besoin de l'autre. Et l'heure n'est plus aux critiques et aux accusations mais davantage à des démarches de réciprocité qui conduiront à des terrains de rencontres et de sensibilisation. Plusieurs initiatives ont été entreprises pour mieux faire valoir ses besoins, pour mieux faire connaître ses réalités, pour mieux répondre et satisfaire à des besoins. Toutes légitimes et méritoires qu'elles furent, ces initiatives n'ont probablement pas rejoint toutes les attentes puisque certaines insatisfactions persistent encore.

Dans un deuxième temps, le problème de cohérence se situerait aussi à un niveau interne. Interne à l'Entreprise qui se trouve confrontée à une dialectique de choix entre les marchés, la main-d'oeuvre, la technologie. Tout converge vers une rentabilité et une productivité où la main-d'oeuvre joue un rôle prépondérant. De tous les actifs, la main-d'oeuvre en tant que ressources humaines, représentent ou du moins devraient représenter le capital le plus important d'entre tous: la clientèle, l'argent , les produits, le marché, les bâtisses et équipements.

Ainsi considéré, le capital humain devient le facteur déterminant de la productivité de l'Entreprise. Ce capital est constitué de ressources humaines qui sont renouvelables, adaptables et évolutives. La récurrence de leur utilisation rend donc l'Entreprise vulnérable à toute fluctuation de rendement découlant d'éléments de contexte comme les conditions de travail, la motivation au travail ou encore les changements technologiques.

Sans doute consciente de l'importance de sa main-d'oeuvre, l'Entreprise est-elle disposée à investir financièrement dans l'entretien, le développement et le renouvellement de ses ressources humaines (sous forme d'aide à la formation, au

perfectionnement et au recyclage)? Alors qu'on est généralement prêt à investir des sommes importantes dans l'entretien et l'amélioration des bâtisses et des équipements, l'est-on tout autant dans l'entretien et l'amélioration des compétences, des habiletés ou encore des qualifications de sa main-d'oeuvre?

Et voilà qu'apparaît un problème de cohérence interne pour l'Entreprise. D'un côté, elle exprime des attentes et des besoins en main-d'oeuvre qu'elle cherche au mieux à combler et dans la mesure où elle manifeste une certaine insatisfaction sur la qualité de la formation donnée par l'École à la main-d'oeuvre qu'elle embauche, l'Entreprise d'un autre côté et en contrepartie démontre-t-elle que sa main-d'oeuvre constitue son actif le plus important au point de prendre tous les moyens pour en soutenir la formation continue, en assurer le développement en vue d'une utilisation optimale?

L'École perçoit donc une certaine incohérence entre ce que l'Entreprise recherche et ce qu'elle fait pour rendre sa main-d'oeuvre la plus productive possible.

Par ailleurs, l'École est en butte également à un problème de cohérence interne. De fait, ce n'est pas parce qu'elle est mandatée et investie d'une mission de formation qu'elle n'est pas pour autant aux prises avec une obligation et une pression de prévenir et de pressentir les besoins d'une société en évolution constante et d'être prête à y faire face et à y répondre.

Les ressources professionnelles qui y oeuvrent et au delà de leurs spécialisations acquises pour la plupart au début de leur carrière, sont régulièrement sollicitées pour être à jour dans leurs disciplines propres. Les exigences liées au domaine de la formation sont telles que les ressources de l'enseignement ne peuvent se permettre d'accuser quelque recul que ce soit sous peine d'être rapidement déclassées et marginalisées.

Et l'École pour sa part a la responsabilité de veiller à ce que ses programmes de formation et ses ressources d'enseignement puissent s'adapter et se renouveler au rythme du développement et de l'évolution des disciplines, des technologies et des cultures.

Cela dit, l'École est particulièrement sensible aux impératifs qui découlent de sa mission de formation et qui se réfèrent en substance à offrir à sa clientèle une formation de haute qualité et des programmes d'enseignement qui préparent et forment le mieux possible au marché du travail, et à posséder des ressources professionnelles qui sont à la fine pointe de leurs domaines de spécialisation.

Pour être pleinement rencontrés, ces impératifs ont besoin d'un certain nombre de conditions. D'abord, L'École doit bien connaître sa population étudiante de même que les besoins de la société et du marché du travail. Cette condition est fondamentale en ce qu'elle sous-tend tout l'édifice de la formation tant dans son contenu que dans ses ressources qui l'animent.

À cet égard, peut-on affirmer que l'École prend suffisamment de moyens pour prétendre être bien au fait de ce qui existe dans son environnement social, culturel, économique et politique? Bien sur, l'École peut avoir un bon aperçu de ces réalités environnantes de par son rôle social et son implication à travers ses ressources dans le milieu, et aussi par les diverses études et analyses qu'elle mène sur des objets comme les besoins en formation, les débouchés sur le marché du travail ou encore le degré de satisfaction de la formation reçue.

De cette première condition qui fournit les ingrédients de base, l'École doit être en mesure de satisfaire une deuxième condition qui consiste à régénérer et à renouveler sa programmation d'activités d'enseignement et de formation de même que ses ressources professionnelles constituées pour l'essentiel de professeurs formateurs et enseignants.

Nonobstant la valeur et la portée des informations que possède l'École sur l'environnement et son évolution, peut-on véritablement reconnaître que l'École investit financièrement assez dans l'entretien et le renouvellement de ses ressources d'enseignement et de ses programmes de formation? Poser la question , c'est un peu y répondre. En effet, lorsqu'on considère que l'École joue un rôle de premier plan dans le développement d'une société, on peut difficilement admettre qu'elle ne puisse pas disposer de moyens financiers suffisants pour avoir à jour toute l'expertise et les compétences nécessaires afin d'assurer une formation adéquate et de former des individus aptes à lire, à comprendre et à

s'intéresser à leur environnement et aptes aussi à devenir compétents et productifs dans le travail et dans la société.

Bien des efforts sont consentis pour le renouvellement et la mise à jour des compétences et des expertises des ressources professionnelles, mais il n'en demeure pas moins que l'École est régulièrement confrontée à des difficultés et des contraintes à la fois financières et organisationnelles.

Le problème de cohérence interne propre à l'École tient donc en conséquence à cette dualité où d'un côté elle a le **devoir** de réaliser sa mission d'une formation de haute qualité et où d'un autre côté elle est limitée dans son **pouvoir** d'ajuster sa programmation d'enseignement et de formation aux besoins du marché du travail et d'assurer le renouvellement et de développement de ses ressources professionnelles en terme de perfectionnement, de mise à jour ou encore de recyclage dans leurs disciplines respectives.

Par ailleurs, il existe aussi un autre problème de cohérence auquel l'École se trouve confrontée: c'est celui de l'arrimage de la formation, notamment au plan de la formation professionnelle, entre les divers ordres d'enseignement secondaire, collégial et universitaire. Le Tableau 1 permet de visualiser les territoires respectifs de formation. L'on peut se rendre compte que chaque ordre d'enseignement est responsable d'un niveau ou d'un type de formation.

Cependant, lorsque l'on considère la formation au sens large du terme, on remarque qu'elle est organisée davantage par niveaux superposés en paliers sans pour autant qu'il y ait une véritable coordination systémique et une complémentarité entre les champs et les niveaux de formation. Le contexte devient donc propice à l'apparition de zones grises, de confusions, de méprises et de conflits de juridiction.

Ces problèmes se manifestent davantage dans le domaine de la formation professionnelle où les territoires de juridiction ne sont pas très clairement délimités, ce qui a pour effet de placer les ordres d'enseignement en situation de concurrence dans la conception, le développement et le contenu de programmes et d'activités de formation en établissement et en entreprise.

Au plan de la valorisation de la formation, on dénote chez l'École un malaise très profond à ce niveau. En effet, l'École souffre de la dévalorisation sociale et culturelle de la formation professionnelle dispensée aux niveaux secondaire et collégial. Elle paraît davantage dans des secteurs où deux niveaux d'enseignement (secondaire et collégial, collégial et universitaire) vont intervenir dans la formation (vg. sciences de la santé, génie, administration, informatique, etc.). Alors que dans les cas où la formation est dite terminale au sens où le niveau d'enseignement qui suit (collégial par rapport au secondaire, et universitaire par rapport au collégial) n'intervient pas spécifiquement dans le même domaine, on observe une reconnaissance sociale et culturelle plus favorable. C'est le cas notamment de la formation de policiers, d'infirmières, de pilotes,etc.

Bref, la société accorde peu ou pas de prestige à la formation professionnelle dispensée aux niveaux secondaire et collégial et aux compétences techniques qui y sont développées. Même si les débouchés dans des occupations de métiers ou de techniciens correspondent à des rangs moins élevés dans la hiérarchie sociale ou dans l'échelle des valeurs de la société, on est cependant prêt à admettre ou à reconnaître que ces occupations ont une valeur utilitaire dans la société.

L'image et le prestige qu'on accorde à des fonctions de travail par rapport à d'autres conditionnent très largement leur positionnement dans la hiérarchie des valeurs sociales en termes de standing, de reconnaissance, d'importance, etc. C'est ainsi qu'est davantage privilégié le professionnel par rapport au technicien et ce dernier par rapport au métier. Par voie de conséquence, la formation professionnelle universitaire domine dans l'échelle des préférences et des aspirations, suivie dans l'ordre de la formation professionnelle collégiale et de celle dispensée au secondaire. Parce que la formation professionnelle, les diplômes, les fonctions de travail sont ordonnancés et hiérarchisés, on est quasi naturellement porté à sous-estimer dans les faits la formation professionnelle acquise au secondaire et au collégial de même que leurs débouchés, ce qui n'est pas sans contribuer très certainement à leur dévalorisation et à influencer les jeunes dans leurs aspirations et leurs cheminements de carrière.

La dévalorisation de la formation professionnelle engendre une certaine méconnaissance de possibilités d'études et de carrières non seulement intéressantes et

prometteuses en terme d'avenir, mais aussi conçues, développées et adaptées pour tenir compte à la fois des aptitudes et des goûts individuels et aussi pour répondre à des besoins du marché du travail et offrir des débouchés assurés.

Les effets sont néfastes à deux égards. D'abord, trop de jeunes malheureusement se bercent d'illusions, soit parce que conditionnés par leur environnement et donc mal orientés et entreprennent des études qui ne correspondent pas véritablement à leurs goûts, aptitudes et aspirations. Pour certains d'entre eux, ils perdent le goût des études et la déception est telle qu'ils abandonnent pour se retrouver sur le marché du travail sans qualifications particulières à la recherche d'un emploi quelconque, et à défaut, ils viendront grossir les rangs des non-instruits, des chômeurs à vivre de prestations sociales. Pour d'autres, le choc de l'échec et de la désillusion les forcera à se retourner vers des métiers ou des techniques où ils réaliseront qu'ils ont gagné une satisfaction personnelle même s'il y a un certain sacrifice en prestige social.

Un deuxième effet, tout aussi néfaste, se fait ressentir dans la société. En effet, les pertes en potentiel et en ressources de main-d'oeuvre disponible risquent d'être lourdes et préjudiciables à l'Entreprise. Le sous-développement de ce potentiel fait en sorte que la société est en déficit de ressources en main-d'oeuvre spécialisée dans certains domaines. La dégradation de ce potentiel se manifeste notamment par une diminution dans la décennie 1980 des effectifs étudiants à temps complet inscrits en formation professionnelle. Au collégial[1] , cette diminution s'est fait ressentir dans une proportion de 7% durant la période 1980-89, alors qu'au secondaire[2], la diminution a été de l'ordre de 75% durant la période de 1978-88.

Au delà certes de tous les facteurs sociaux, culturels, économiques et démographiques qui pourraient expliquer ces diminutions, il n'en demeure pas moins que le bassin d'alimentation en formation professionnelle de main-d'oeuvre pour le marché du travail s'amenuise de façon si inquiétante qu'il faudra que l'ensemble des intervenants, les 3E, s'accordent pour effectuer le virage qui s'impose au

---

[1]Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, Direction générale de l'Enseignement collégial, listes informatiques du système de gestion des effectifs collégiaux (SIGDEC).

[2]Ministère de l'Éducation, Direction générale de la recherche et du développement, Direction des études économiques et démographiques, statistiques de l'Éducation, Préscolaire, Primaire, Secondaire, Québec 1988.

chapitre de la formation professionnelle afin de lui donner la place qui lui revient. C'est donc un projet de société auquel les intervenants sont conviés, non seulement pour contrer et juguler le problème mais aussi pour se donner les leviers nécessaires à une revalorisation et au développement de la formation professionnelle.

LES RELATIONS ÉCOLE-ENTREPRISE

Plus que jamais dans la foulée de ce qui précède, l'École et l'Entreprise doivent développer et tisser des liens solides et durables dans une perspective de relation «client-fournisseur». L'École comme l'Entreprise développe et entretient des liens avec ses clients et ses fournisseurs respectifs. De même doit-il en être entre l'École et l'Entreprise qui doivent se voir et fonctionner dans une relation du même type.

Sur la base du principe qu'on est toujours client de quelqu'un et en revanche fournisseur aussi pour quelqu'un, c'est donc reconnaître dans cette perspective qu'on a toujours besoin de quelqu'un: le client du fournisseur et le fournisseur du client. C'est ainsi que se bâtit une société.

Le Tableau II donne une illustration des buts, des rôles et des besoins des trois grands membres constitutifs d'une société (les 3E). Sa présentation veut faire ressortir les grandes caractéristiques et surtout les interrelations incontournables qui existent entre eux. Comme on peut le constater, il existe des relations dynamiques et bidirectionnelles d'abord entre les buts, les rôles et les besoins pour chacun des 3E, ensuite entre ces derniers pour les buts, les rôles et les besoins.

En considérant plus spécifiquement l'Entreprise et l'École, chacune peut jouer un rôle-client ou un rôle-fournisseur sur la base des besoins que l'un et l'autre expriment. Chaque rôle peut se traduire comme suit:

- avoir besoin (c'est) demander (et c'est) devenir client;
- pouvoir répondre (c'est) offrir (et c'est) devenir fournisseur.

Or l'École devient un:

- fournisseur lorsqu'elle répond le plus et le mieux possible aux besoins et exigences de l'Entreprise en termes de compétences, de connaissances et d'habiletés à développer chez les individus qu'elle forme et qui deviendront la main-d'oeuvre de l'Entreprise;

- Client lorsqu'elle demande à connaître les besoins en formation de l'Entreprise et qu'elle se préoccupe de l'évolution et du développement du marché du travail pour adapter ses corpus de formation.

et l'Entreprise devient un:

- fournisseur lorsqu'elle répond à l'École en lui faisant connaître ses besoins en termes d'exigences et d'orientations quant aux compétences, connaissances et habiletés qui sont requises dans ses domaines d'emploi et de travail;

- client lorsqu'elle favorise le développement de ses ressources de main-d'oeuvre en sollicitant les ressources professionnelles et l'expertise de l'École pour des services-conseil, des services de référence, ou encore des services de formation en établissement ou en entreprise.

En somme, lorsque l'École est client, l'Entreprise devient le fournisseur et lorsque l'Entreprise est le client, l'École devient le fournisseur.

Cette relation de client à fournisseur doit être entretenue dans une perspective de maillage ou l'Entreprise et l'École deviennent de véritables partenaires associés à une grande finalité qui consiste dans le développement de ressources humaines en main-d'oeuvre active qualifiée.

Pour l'École, le maillage est rendu nécessaire afin de lui permettre d'être à la fine pointe des besoins en formation professionnelle. Plutôt que d'être en situation de réaction qui l'amène à s'ajuster constamment aux mouvements et aux changements sociaux, l'École serait favorisée pour jouer un rôle davantage proactif et

pour prévoir ce qui s'en vient et prendre les moyens pour y faire face. Ainsi, l'ensemble des ressources professionnelles de l'École seraient avantagées pour mieux canaliser le développement de leurs expertises et des corpus de formation (programmes, cours, etc.), et pour mieux préparer une clientèle étudiante apte à rencontrer les exigences et à faire face aux défis de l'Entreprise.

Pour l'Entreprise, le maillage comporte des bénéfices certains. Par ce rapprochement plus organisé au monde de la formation, l'Entreprise profiterait certes de l'occasion de mieux saisir ce qui s'y fait et de mieux y réagir. En contrepartie, elle tirerait profit de l'expertise et des ressources professionnelles dont l'École dispose pour introduire des approches et des dimensions additionnelles ou encore des changements à la mesure de ses besoins et de ses possibilités. Par le fait même, l'Entreprise prendrait véritablement conscience des valeurs et des limites que vit et subit l'École et en conséquence serait vraisemblablement disposée à l'aider et à la soutenir pour être assurée d'obtenir des services de formation conformes à ses besoins.

QUELQUES PISTES POUR UN MAILLAGE ÉCOLE-ENTREPRISE

Par définition et extension, la formation donnée à l'École est nécessairement professionnelle puisqu'elle conduit tôt ou tard au marché du travail pour y exercer une occupation quelconque. Il s'agit donc d'une formation dont l'aboutissement est plus ou moins retardé selon le moment où l'étudiant choisit un programme de formation qui donne immédiatement accès au marché du travail.

Comme on peut le constater au Tableau I, l'École dispense de la formation professionnelle à partir du niveau secondaire. À ce niveau, on y favorise le développement d'habiletés de base et des fondements des connaissances dans des programmes visant la maîtrise d'un métier. Au niveau collégial, on vise davantage la consolidation et l'élargissement des connaissances et des habiletés dans des programmes donnant accès à la maîtrise d'une technique. Alors qu'au niveau universitaire, on cherchera à promouvoir l'exploitation de compétences dans des champs spécifiques et le développement d'expertises dans des programmes favorisant la maîtrise d'une profession.

Cela dit, on remarque qu'à tous les niveaux d'enseignement, l'École s'attarde à donner des connaissances et à développer des habiletés qui visent à former un être capable de vivre en société, en plus de celles qui se réfèrent plus spécifiquement à la maîtrise et à l'exercice d'une spécialisation dans un domaine particulier.

En formant, autant que faire se peut, des individus avec un certain niveau d'autonomie et d'adaptabilité, l'École ne cherche donc pas à donner des formations «pointues», c'est-à-dire conformes à toutes les caractéristiques et exigences des fonctions de travail telles qu'elles existent et se vivent dans les milieux de travail. En conséquence, l'Entreprise ne peut s'attendre et encore moins exiger que l'École s'assujettisse, comme fournisseur de ressources humaines, à répondre à toutes les spécifications concernant chaque emploi, contrairement cependant aux obligations de tout autre fournisseur de produits de satisfaire en tous points aux spécifications demandées.

Ce faisant, il y a néanmoins des terrains d'entente où les besoins de l'Entreprise peuvent être circonscrits et configurés de manière à ce qu'elle tire pleine satisfaction du genre de formation que l'École peut mettre de l'avant pour une préparation des plus adéquates de sa main-d'oeuvre.

L'École et l'Entreprise parviendraient vraisemblablement à de tels terrains d'entente lorsque les deux partenaires seront prêts à s'investir dans la réalisation de moyens permettant à l'un et à l'autre de contribuer à l'atteinte de cette finalité de développer des ressources humaines en main-d'oeuvre active qualifiée.

Et des moyens , il en existe. Certains existent déjà, plus ou moins formalisés, alors que d'autres mériteraient d'être accentués ou encore d'être explorés. De surcroît, la volonté de rapprochement entre l'École et l'Entreprise se manifeste de différentes manières pour répondre à certains besoins de l'un et de l'autre. Malgré les tentatives déployées, persiste un certain nombre d'interrogations du type suivant: est-ce que la formation donnée et reçue prépare correctement et répond convenablement aux besoins et attentes de l'Entreprise? ou encore est-ce que l'Entreprise favorisera l'adaptation et le développement des compétences des ressources qu'elle accueille?

Plusieurs moyens sont envisageables et peuvent être mis de l'avant et être organisés à la discrétion des partenaires que sont l'École et l'Entreprise dans le respect et les limites de leurs juridictions respectives. L'État deviendra un acteur de premier plan pour certaines fins particulières d'opportunité, de faisabilité et d'organisation. Cependant, les rôles relatifs à la promotion de la formation, à l'animation et à l'encadrement des lieux de rapprochement et à la réalisation des moyens appartiennent en propre à l'École et à l'Entreprise.

Les moyens à privilégier sont les suivants:

1. Promouvoir la formation professionnelle par la publicisation des programmes de formation, des débouchés, des perspectives de carrières et des niveaux de compétences requises. La production de documents promotionnels (vidéos, dépliants, etc.) mérite d'être encouragée.

2. Établir le partage des responsabilités en matière de formation professionnelle entre les 3E, circonscrire les juridictions de chacune (les politiques pour l'État, les contenus de programmes et l'enseignement pour l'École, les besoins et l'assistance pour l'Entreprise) et définir les relations et les zones de support mutuel.

3. Favoriser les échanges de services et de ressources entre le milieu du travail (Entreprise) et celui de l'enseignement (École) en intégrant davantage tant pour l'un que pour l'autre les dimensions de conseil, de consultation et de collaboration de l'un aux besoins et projets de l'autre.

4. Mettre sur pied et soutenir des tables de concertation pour bien prendre conscience des attentes et des exigences de formation, des débouchés et des perspectives de travail. Elles sont conçues pour permettre aux établissements de formation (École) et à ceux de production de biens et de services (Entreprise) de mieux s'harmoniser entre eux respectivement afin d'assurer la meilleure représentation possible dans l'interface École-Entreprise.

5. Intégrer davantage l'Entreprise dans le processus de l'évaluation des programmes de formation (révisions et modifications) et dans la formation et l'enseignement aux étudiants. Cette implication de l'Entreprise contribue à faciliter les liens avec l'École qui bénéficie en revanche de compétences reflétant les réalités du milieu professionnel de travail.

6. Intégrer davantage l'École dans des fonctions ou responsabilités sous forme de projets à durée limitée afin de permettre aux professeurs et enseignants de vivre périodiquement (congrès sabbatiques, stages en entreprise) des expériences concrètes de ressourcement et de perfectionnement. Cette implication contribue aussi à faciliter les liens avec l'Entreprise qui bénéficie en retour de l'expertise et des compétences professionnelles des ressources de l'École.

7. Faciliter le développement de stages et de milieux d'application pour les étudiants qui ont besoin avant le terme de leurs études d'intégrer leurs connaissances et de les transférer dans des situations concrètes de travail. Cette approche comporte certains avantages relatifs au placement, à une utilisation d'une main-d'oeuvre non-permanente pour fins de remplacement de personnel ou encore pour combler des besoins spécifiques de l'Entreprise.

8. Organiser et mettre en place des programmes «travail-études» autant pour les étudiants que pour la main-d'oeuvre. Le développement de tels programmes s'inscrit bien dans le contexte sociétal actuel où les jeunes étudiants manifestent le besoin de partager leur temps entre les études et le travail et où la main-d'oeuvre cherche à acquérir des connaissances supplémentaires par des cours de soir offerts par l'éducation aux adultes.

Ces moyens ne doivent pas être mutuellement exclusifs. Pour autant que l'Entreprise demeure soucieuse de posséder des ressources qui soient le plus possible adaptées à ses exigences et besoins et pour autant que l'École demeure pour sa part soucieuse de fournir des services de formation qui répondent le mieux possible aux besoins de la société, les moyens ci-haut mentionnés re-

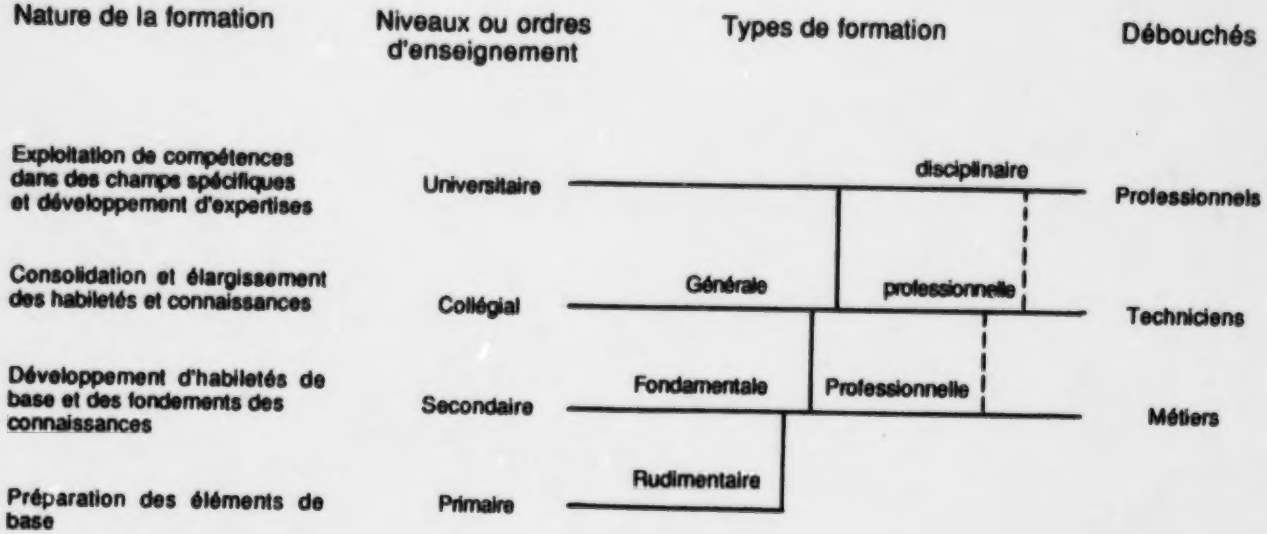
présentent une excellente combinaison d'interventions de nature à favoriser les arrimages nécessaires à une meilleure complémentarité entre l'École et l'Entreprise. Tous ces moyens permettent à l'un d'aider l'autre, encore que chacun tire son profit en faisant bénéficier l'autre de son expertise.

CONCLUSION

L'École, c'est un peu comme la vie, comme l'amour, on ne peut pas s'en passer. Autant on peut l'aduler et en dire du bien, autant on a du mal à la vivre. C'est peut-être parce qu'on en a besoin qu'on la critique. C'est probablement la rançon ou le tribut qu'elle a à payer. Autant ses détracteurs que ses défenseurs ont intérêt à l'apprivoiser mais surtout à l'utiliser de manière à ce qu'elle puisse être profitable le plus possible à la société.

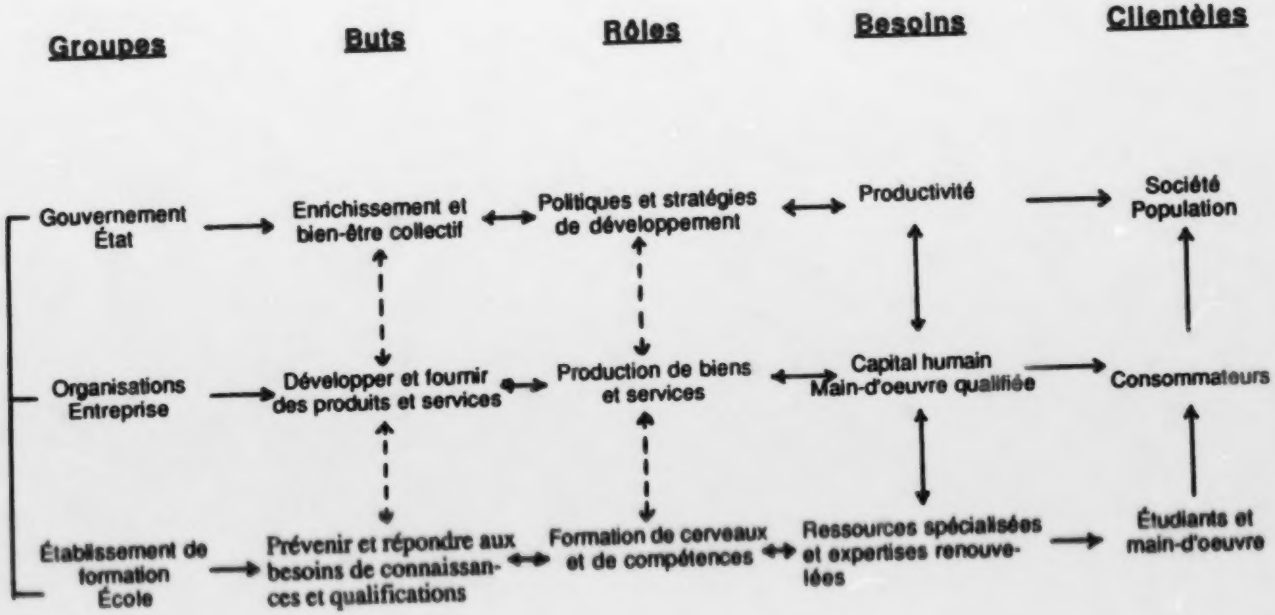
L'École a besoin de son milieu et réciproquement. Elle ne peut fonctionner et se développer en vase clos, pas plus qu'elle ne peut le faire en parallèle ou en marge de la société. Plus elle pourra se rapprocher de l'Entreprise qui lui en donnera également l'opportunité, plus il se développera des passerelles entre les deux et une synergie propice à oeuvrer tantôt comme client, tantôt comme fournisseur sur la base d'un certain nombre de moyens où les deux partenaires s'impliqueront et s'engageront dans une seule et même finalité, celle de préparer et de développer une main-d'oeuvre active et adaptée aux besoins de la société.

TABLEAU I



Conçu et adapté par
Jean Asselin, directeur général
Collège François-Xavier-Garneau

TABLEAU II



Conçu et adapté par
Jean Asselin, directeur général
Collège Françcois-Xavier-Garneau